

**Universidad Estatal a Distancia  
Vicerrectoría Académica  
Sistemas de Estudios de Posgrado  
Escuela Ciencias de la Administración  
Maestría en Administración de Negocios**



**La Marca País como un instrumento para contribuir al  
proceso de internacionalización de las PYMES**

**Autoras:**

**Chavarría Granados Marcela  
Pacheco Revilla Milena**

**Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo  
Ejecutivo**

**Tutora:**

**Cinthya Arias Leitón**

**San José, Agosto, 2007**

## **La Marca País como un instrumento para contribuir al proceso de internacionalización de las PYMES**

El proceso de la globalización que enfrenta el mundo en la actualidad, está caracterizado por una mayor vinculación y profundización de las relaciones sociales, económicas y políticas, lo que propicia una constante interdependencia e interconexión de todas las sociedades entre sí.

Dada esta interrelación, los países buscan una manera de definir un concepto que los identifique con la intención de tener una mayor proyección en el ámbito internacional, a través de la implementación de las estrategias de Imagen de Marca País. Esta herramienta es ampliamente utilizada por los países en general, y su adopción resulta fundamental en el fortalecimiento de un perfil específico y favorable de la nación hacia el resto del mundo. Lo anterior, en razón de la necesidad inminente por promover al país como un lugar atractivo para la inversión, el turismo e incluso como proveedor de productos y servicios en el ámbito internacional.

En este sentido, el presente ensayo pretende exaltar la importancia para el país sobre la creación y adopción de una marca país, que contribuya a mantener y mejorar el posicionamiento competitivo de la oferta exportable actual y potencial. Por esta razón, el primer elemento que se desarrolla es la diferencia entre los términos marca país e imagen país; así como la estrategia de implementación de estos instrumentos. Adicionalmente, se

examina un par de casos exitosos de países que han desarrollado una estrategia de esta índole y que se han beneficiado con su implementación. Luego, desde un plano local, se abordan las diferentes iniciativas que se han desarrollado en Costa Rica, tanto en lo público como en lo privado. Asimismo, se expone sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES) costarricenses, la relevancia de este sector para la economía nacional y, dada la anterior preeminencia, la manera cómo una eventual estrategia de Imagen de Marca País, podría tener cierta incidencia en el proceso de internacionalización de las mismas.

- **Imagen y Percepción País: un primer elemento de la estrategia de Imagen País**

La Imagen País es un elemento intangible y resulta ser la concepción que los demás países o consumidores tienen de una determinada nación. Esta percepción tiene la característica de ser cambiante con el paso del tiempo, ya que los países evolucionan y se transforman al igual que los consumidores. De allí que es relevante hacerle frente a esas modificaciones implementando estrategias que mantengan actualizada la percepción que el resto del mundo tiene del país. Del mismo modo, se debe tomar en consideración que dicha percepción puede variar desde la perspectiva de una nación a la otra. Lo anterior, está supeditado al lugar desde donde se es visto, ya que esta idea está regida por elementos geográficos, culturales, costumbres, creencias, entre otras.

Así las cosas, no es lo mismo la visión que tengan los europeos de un país, a la que podrían tener los habitantes de América Latina o Asia sobre este, pues su esquema cultural y de valores son distintos.

Por otro lado, el concepto que un consumidor tiene de un país, es un conjunto de creencias basadas en experiencias y/o en ideas o percepciones de su gente, y de las condiciones sociales, económicas y políticas que el país esté enfrentado en el momento. Cabe señalar que muchos consumidores poseen imágenes de países en los que nunca han estado y se las han construido a base de la información que reciben de la prensa, la publicidad, producto de sus creencias subyacentes, así como del conocimiento y contacto que hayan tenido a través de su gente, empresas y productos. Por otro lado, una gran mayoría de consumidores no tiene una percepción concreta sobre un determinado país, sino que una idea más generalizada de la región y la proyectan a un país en particular.

*“Las personas perciben a los países por las cosas que una nación hace y cómo las hace, por lo que un país produce y cómo las produce, por cómo un país se ve y cómo cree que se ve a sí mismo, por la forma como la gente habla del país en cuestión, por su entorno y por la forma como una país habla de sí mismo.”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Presentación Imagen País impartida en El Salvador por la señora Mariela Díaz Zamorano, Directora de ProChile para Centroamérica y el Caribe, 2007

Ese mismo prestigio es el que genera un “efecto derrame” sobre otros productos o servicios del país; lo cual genera una especie de círculo virtuoso del que pueden beneficiarse muchos otros sectores.

La Imagen País está compuesta por elementos cognitivos, los cuales se basan en atributos que el público percibe de una manera racional e intelectual, como por ejemplo, características socioeconómicas, culturales y políticas de la nación. Del mismo modo, existe otro componente afectivo enmarcado en actitudes, sensaciones y percepciones del público hacia el país, muchas veces derivados del contacto con sus habitantes, viajes y/o experiencias vividas, o el haber adquirido productos nacionales del territorio en cuestión.

En este sentido, aquellos países que tengan una reputación poco conocida o desfavorable mundialmente, se ven limitados o marginados y tienen más dificultades de posicionarse con éxito en el ámbito comercial. Por el contrario, cuando su reputación es notoria y positiva, los bienes y servicios provenientes de ese país llevan un prestigio extra que los impulsa a mercados más allá de sus fronteras y los hace tener un valor adicional a sus características propias.

Dada la relevancia de este concepto, los estados han volcado su mirada y sus esfuerzos por estructurar un mecanismo que les ayude a proyectar un mejor perfil ante el mundo. En especial, porque han tomado conciencia del

impacto que tienen en términos comerciales y económicos su imagen y reputación en el plano internacional.

Por ello, se han dado a la tarea de crear estrategias favorables que contribuyan a una proyección positiva del país hacia el mundo. Lo anterior, por la necesidad fundamental de las naciones de ser competitivas y reconocidas en el mercado global.

Dado lo anterior, en primera instancia, es vital para los países conocer la imagen que poseen en el resto del mundo, y darse cuenta de la manera cómo sus logros y fallos, sus puntos positivos y negativos, así como su gente y productos, quedan reflejados en la percepción que los demás posean.

Una vez determinadas las concepciones y la imagen que exista sobre un país, este debe lograr materializar dichos criterios en una marca o elemento distintivo, e implementar una estrategia mediante la cual se logre difundir al mundo, con mayor precisión, el concepto definido que identifique a la nación.

En este sentido, se debe ser cuidadoso con la determinación y proyección de un concepto tangible y homogéneo, ya que el mismo debe ir acorde con la realidad del país. La no congruencia entre los dos aspectos puede significar un factor de riesgo en su lanzamiento.

En síntesis, detectar la percepción que tienen las demás personas sobre un país es una tarea minuciosa y de mucha precisión; no obstante, lograr detectarla resulta ser un acierto, un insumo muy valioso y el punto de partida para formular una marca país acorde y una estrategia exitosa. Además, se debe ser cauteloso para conseguir una congruencia entre la imagen que se desee proyectar y la visión futura que el país tiene diseñada.

- **Marca País: un segundo elemento para la estrategia**

Complementariamente a la imagen, los países deben desarrollar una marca con el propósito de tener un símbolo tangible, elemento distintivo o una representación visual, como por ejemplo un slogan, un símbolo, colores representativos específicos, que ayuden al país a ser promocionado y también que funja como sello diferenciador en el reconocimiento y recordación de los consumidores.

El concepto de marca se remonta desde hace mucho tiempo atrás, cuando artesanos reproducían su firma o marca en sus productos artísticos. Con el pasar de los años, estas marcas fueron evolucionando en el sistema que hoy se utiliza para el registro y protección de las mismas.

Para definir el concepto de Marca País, se debe empezar por definir marca en sí. De conformidad con la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), una marca es un signo distintivo el cual identifica ciertos

bienes o servicios producidos o proveídos por una persona o una empresa específica. La marca puede ser un signo, un diseño, o un nombre que distinga bienes o servicios y delimita una diferenciación en el mercado. Además, tiene personalidad y valores que la hacen ser única y diferente. En otras palabras, le otorga identidad a un producto -para los efectos del presente ensayo, a un país-, aspecto diferenciador fundamental ante los consumidores.

La Marca País es un factor que puede contribuir a añadir credibilidad a la identidad y a agregar valor a una empresa o marca de producto. Además, puede ser un excelente instrumento para posicionar mundialmente a productos y servicios nacionales, contribuyendo así a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas que desean competir con el resto de los países en el mercado global. De la misma forma, la Marca País es un instrumento que contribuye al mejoramiento de la economía nacional, y es utilizada como un medio para superar los desafíos del proceso de la globalización y por lo tanto, facilita una mejor inserción en la economía mundial.

Los sellos o marcas país, en algunos casos, requieren que las empresas y productos cumplan estándares de calidad determinados, lo cual al final contribuye a la transformación y mejoramiento competitivo de las empresas que deseen utilizarlo.



Si bien es cierto la Imagen País varía dependiendo del lugar, a través de la Marca País se logra enviar al mundo un mensaje más coherente, único y con mayor consistencia, alcanzando posicionarse de manera más estratégica en la mente de los clientes o consumidores. Dado lo anterior, la Marca País busca exaltar y fortalecer las ventajas competitivas nacionales frente al mercado mundial en productos específicos de cara a su visión de desarrollo futuro.

El término de Marca País funciona como una gran cobija que ayuda a identificar y agregar valor a los productos y marcas de productos, servicios y empresas de un país determinado. Los consumidores internacionales, por medio de su percepción, le darán el posicionamiento de todo lo que provenga de ese país. Esta percepción condiciona positiva o negativamente, cualquier toma de decisión o interacción con empresas o productos del lugar en cuestión. Por esta razón, la Marca País es la herramienta que ayuda a los estados a lograr proyectarse y ser vistos de la manera como ellos deseen, y rescatar las características positivas que tiene el país para hacerlo atractivo y llamativo y por ende, los productos o servicios originarios de él.

En otras palabras, lo realmente importante es cómo se crea una identidad de Marca País atractiva, fuerte, coherente y beneficiosa, que permita ser una plataforma para el lanzamiento internacional de la proyección política, económica y cultural de la nación; la internacionalización de las empresas y marcas propias y un mecanismo promocional importante

para la captación de inversiones, atracción de turismo y comercialización de productos nacionales.

- **Estrategia: el proceso de creación de la Imagen de Marca País**

Visto lo anterior, la definición y consolidación de una Marca País no es un proceso sencillo. En él se deben analizar muchos factores para valorar cuál es la mejor forma de hacerlo, en especial porque cada país tiene sus particularidades. Además, debe existir un compromiso nacional para echar a andar el proyecto y una cohesión interinstitucional fuerte y determinante para lograr enrumbarse hacia una misma dirección. Cabe señalar que esta estrategia es de suma relevancia, porque ayuda a los países en su rango de influencia más allá de lo que permite su contribución económica, o su producción mundial.

Como primer elemento, al momento de estructurar una estrategia de esta índole es imprescindible realizar un estudio donde se plasme el criterio y la percepción del mundo. Es decir, se debe explorar exhaustivamente para obtener el criterio de cómo el país es visto en el exterior. En este estudio inicial es preciso tomar el parecer de los creadores de opinión, turistas, comercializadores, instituciones financieras o inversionistas. No se trata únicamente de saber cómo se es visto, sino también cuál es la manera más conveniente de ser visualizados. Sobre esta base, es precisamente que se establece la estrategia de Imagen de Marca País, con el fin de modificar y

reforzar en el tiempo las percepciones que los consumidores y mercados posean, en cuanto a los productos y servicios provenientes de un país específico.

Otro factor esencial, con miras a una consolidación de una estrategia sólida y bien fundamentada, es la importancia de la participación de diversos actores en el proceso. Así, para lograr que efectivamente sea un concepto país, los sectores que confluyen en la determinación de esta estrategia son el sector turismo, los consumidores, los exportadores, los importadores, el Gobierno, la población, la prensa y los inversionistas ya que cada uno tiene su papel bien determinado para lograr un proceso exitoso.

¿Qué es lo que se busca? En el caso del turista, lo que se pretende lograr con la Imagen de Marca País es que este se encuentre anuente a visitar el país y a recomendarlo. Con respecto a los consumidores, que exista un deseo por adquirir y de igual manera recomendar el producto o servicio. Los exportadores, que estén motivados y seguros para promover y desarrollar mercados y que encuentren en la Marca País un elemento de apoyo e impulso a sus productos en el mercado internacional. Para el Gobierno y la comunidad política, que exista una disposición a legislar y apoyar los diferentes puntos de interés. La población, que esté comprometida con el trabajo fuerte para hacer crecer y mejorar su país. Por último, la prensa que esté anuente a defender, comprender y resaltar los logros nacionales.

En otras palabras, la gestión de una Imagen de Marca País fuerte, organizada y consolidada exige un esfuerzo conjunto de los administradores públicos, de instituciones y agrupaciones civiles, así como de empresas privadas.

De esta forma, dicha estrategia es la que permite traducir o transformar las percepciones de los consumidores en una marca y plasmar los verdaderos elementos que resulten ser distintivos y diferenciadores del país para obtener un beneficio comercial, económico y/o político para el mismo.

En este sentido, con el fin de crear una estrategia es vital desarrollar un equipo, una metodología y un presupuesto, y apuntar al desarrollo de un posicionamiento único y diferenciado basado en atributos productivos del país. Posteriormente, es fundamental constatar que los atributos positivos que surgieron, luego de una amplia investigación, sean considerados de esa manera por los consumidores extranjeros.

Vale resaltar que la estrategia no es definitiva ni única, con el pasar del tiempo, los países deben luchar por una constante renovación adaptable a los cambios que debe enfrentar una nación. Lo anterior, se realiza a través de sondeos y análisis que funcionan como termómetros para determinar el éxito de la estrategia, para medir el impacto que esta ha tenido en el consumidor extranjero y para evaluar su vigencia en el mercado.

Como último elemento fundamental en la formación de esta estrategia, se encuentra el análisis por parte de la población interna del país, a efectos de comprobar si realmente a lo interno existe una identificación con los elementos referidos. Algunas formas de realizar este sondeo pueden ser a través de entrevistas, focus groups, encuestas, entre otros. Lo anterior es de suma relevancia, ya que sin la sensibilización de los ciudadanos hacia lo propio, es difícil que el país sea capaz de poder involucrar a externos.

Al respecto, algunos países han emprendido la búsqueda por lograr proyectarse a nivel mundial y lo han hecho de forma exitosa. Entre ellos, se destacan los casos de Australia, Uruguay, Colombia, España, Chile, los cuales han conseguido organizarse y lanzar un concepto único para promocionarse.

Por lo anterior, y a manera ilustrativa, se procede a comentar los casos de España y Chile los cuales, por sus características, podrían ser empleados como modelo y guía en el diseño de una futura estrategia Imagen Marca de País en el plano costarricense.

- **Caso de España**

España inició su proyecto de Marca País en el año 2002, movida por una necesidad de transmitirle al mundo una imagen de país ampliamente desarrollada, luego de haber detectado que su concepción en el ámbito

internacional estaba muy distante de lo que pretendía ser. En este sentido, puso en marcha el *Proyecto Marca España*, con el cual colaboró una serie de organizaciones e instituciones, tanto privadas como públicas. Este proyecto respondía “a la necesidad de coordinar las distintas iniciativas públicas y privadas en torno a la Marca España, de transmitir a las empresas e instituciones la importancia de tener una buena imagen como país y de articular una nueva imagen de España que corresponda con la realidad.”<sup>2</sup>

Hubo participación de un equipo multidisciplinario en la realización de los estudios en ese país, desde historiadores, sociólogos, empresarios, representantes del sector público, expertos en marketing y comunicación, hasta personas que, con el pasar del tiempo, se han ido convirtiendo ellos mismos en embajadores de la marca España.<sup>3</sup>

Se llevaron a cabo jornadas internas de recopilación de información y presentaciones de distintos estudios que se habían realizado sobre la imagen de España. Se concluyó en un inicio que la imagen de España, en ese momento, no era lo suficientemente competitiva, pues no era clara ni acorde con la visión de largo plazo del país.

---

<sup>2</sup> En el Proyecto Marca España colaboraron el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, el Foro de Marcas Renombradas Españolas y la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), con el apoyo institucional del Ministerio de Asuntos Exteriores.

<sup>3</sup> Los embajadores de la marca España, son aquellas personas, empresas o instituciones que a lo largo de su trayectoria profesional han contribuido al fortalecimiento de la imagen de España en el exterior; como por ejemplo el tenor José Carreras, Penélope Cruz, Antonio Banderas, entre otros.

Dentro del proceso sugirieron varias fases: temas operativos, auditoría de la marca país, medición del valor de marca, benchmarking con otro tipo de proyectos de marca-país-región o ciudad; auditoría visual de otras zonas o proyectos regionales, validación de las distintas propuestas de posicionamiento y estrategia de comunicación.

Con base en esos estudios, que en su mayoría fueron cuantitativos, se demostró que España tenía ausencia de imagen en productos que no fueran agroalimentarios, y que sus marcas eran desconocidas. Además, se veía el *Made in Spain* como un producto de baja calidad y con falta de estilo. Sumado a lo anterior, España tenía una imagen débil como potencia económica por su lenta o tardía internacionalización.

Se llevaron a cabo grupos focales, para extraer temas relevantes que influyeran en la imagen del país, y se trabajó a lo interno en la construcción de la Imagen País, antes de proyectarla globalmente. Sobre este tema, se realizaron estudios para determinar cómo era vista España en las diferentes latitudes del mundo, los cuales arrojaron información sustanciosa a la hora de desarrollar la estrategia. Así, por ejemplo, se determinó que España y todo lo relacionado con ella era mejor reconocida en Estados Unidos que en Brasil, Argentina o Chile.

Con respecto a esa valoración de imagen país, se trabajó en la elaboración de una marca fortificada en aquellos aspectos más débiles, para

poder insertarla en otras regiones con un “slogan” adecuado a cada una, siempre proyectando la misma marca, pero con una imagen país adaptada al lugar donde se quería posicionar.

De este modo, el enfoque que le dieron al lanzamiento en América Latina, por ejemplo, fue: “proximidad cultural y distancia emocional”<sup>4</sup> un aspecto que los diferenciaría del resto de Europa.

Al final del proceso, España alcanzó definir una Marca País que está enmarcada gráficamente en el símbolo del Sol de Miró, la cual tiene como finalidad encerrar la parte histórica o legendaria de España. Además, muestra una imagen cultural relacionada con el arte, sin dejar de lado la parte económica, turística, tecnológica, de relaciones internacionales y de inversiones extranjeras.

En otras palabras, su Marca País vino a fortalecer la imagen de España ante el mundo entero, diferenciándolo del resto de Europa y le otorgó otra dimensión, mayor estima y familiaridad.

---

<sup>4</sup> “Informe Proyecto Marca España”, Asociación de Directivos de Comunicación, Foro de Marcas Renombradas Españolas, Instituto Español de Comercio Exterior, Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos; Primera Edición, mayo 2003.



- **Caso de Chile** <sup>5</sup>

El caso de Chile es un ejemplo exitoso en América Latina en la consolidación de una estrategia de Imagen de Marca País. Específicamente, el proceso inició a principios de la década de los noventa, cuando Chile desarrolló un sondeo preliminar en los estados del oeste de los Estados Unidos para estudiar y analizar la percepción de esa población con respecto a Chile. De esta primera encuesta, se determinó que el país era totalmente desconocido y poco familiar para el público de esa región. Años más tarde, se practicó otra encuesta en otras latitudes del mundo, la cual arrojó como conclusión principal que los países cercanos conocían de Chile, pero en zonas más lejanas seguía siendo desconocido. A raíz de esas conclusiones, el país suramericano sintió la necesidad de comenzar a proyectarse mundialmente.

De esta manera, la Corporación de Turismo (CPT) y ProChile iniciaron iniciativas independientes y aisladas con miras a dar a conocer a Chile. Así, la CPT lideró la campaña *Chile: naturaleza que conmueve* y ProChile desarrolló proyectos como *Sabores de Chile*. Del mismo modo, el sector privado, por su parte, desarrolló una serie de estrategias individuales para promover exclusivamente sus productos o servicios, a través de la creación de marcas propias. Ejemplos de ellas fueron Wines of Chile, Chile Alimentos,

---

<sup>5</sup> Basado en entrevista realizada a la Directora de ProChile para Centroamérica y el Caribe, Mariela Díaz Zamorano, el 13 de abril del 2007. Ver Anexo I.

Invest@chile, entre otros. En este sentido, se diagnosticó que los esfuerzos estaban siendo desarrollados de forma fragmentada y se estaban malgastando los recursos, lo que provocaba muchas distorsiones en el mensaje que se quería enviar al público y este no llegaba claro ni unificado, causando confusión en el receptor final.

Debido a lo anterior, se tomó la decisión de contar con una imagen que permitiera unificar todos los esfuerzos comunicacionales. Lo ideal era centralizar las acciones específicas de cada industria y organización para diseñar una estrategia consistente y coherente, permitiendo de esta manera mejorar la eficiencia en el uso del tiempo y de los recursos: crear una imagen positiva y potente a través de la cual se consiguiera obtener una ventaja competitiva. Además, se tomó conciencia de que el tema de imagen país no era exclusivamente de un organismo, sino una política de Estado y le corresponde a este poner en marcha el proyecto, en conjunto con los demás sectores involucrados.

Aunado a lo anterior, la política comercial del país, caracterizada por una constante apertura a nivel internacional, fue otro de los elementos esenciales que motivó a Chile a crear su Imagen de Marca País, ya que al contar con una gran cantidad de acuerdos comerciales suscritos, creció un gran interés por proyectarse al mundo de una forma unificada.

De esta forma, se consultó a expertos, se contrató la empresa Interbrand -líder y pionera en el tema de branding- se creó el Comité Imagen País, en el cual se fusionaron los esfuerzos del Gobierno y del sector privado. Para el caso de Chile, esa acción resultó ser fundamental al momento de formular y lanzar la campaña sobre Imagen de Marca País, especialmente porque ambos sectores se complementaban y se sentían comprometidos en hacer caminar el proyecto. Se tomaron como referencia anteriores experiencias, a saber: Australia, Nueva Zelandia, Sudáfrica y Alemania, entre otras.

Como producto de un largo y emprendedor camino, en enero del año 2005, se consolidó la estrategia de Imagen de Marca País chilena. La misma se caracteriza por ser una especie de paraguas en donde se albergan diferentes sectores con proyección internacional: telecomunicaciones, intercambio de bienes, agroindustria, forestal, “software”, turismo, tecnología, entre otros.

Complementariamente, como efecto visual, se logró consolidar el logo y la marca *Chile: Sorprende siempre*, acompañados por una variedad de tonalidades propias del paisaje chileno: el desierto, los glaciares, los viñedos, el cobre, entre otros. Para alcanzar esta variedad cromática, se realizó un estudio de los colores, con el fin de determinar su aceptación en los 174 mercados con los que Chile comercializa.

El logo se formuló a partir del propósito de lograr dejar claro al mundo que todo lo que provenga de Chile es sorprendente. “Chile sorprende por su naturaleza y su geografía, sorprende su modernidad, su organización, la efectividad de sus instituciones, sorprende su gente trabajadora y emprendedora, confiable, con ancestros europeos, pero latina en esencia, entre otras.”<sup>6</sup>

“A través de esta Imagen de Marca País, Chile pretende posicionarse como el país que es; un país joven, moderno, gente estructurada, leyes claras, transparencia, un país con cordilleras, playas, un país con una diversidad climática, que tiene 4250 kms de costa, un país culto, un país extremo, un país que invita a ser visitado, que invita a invertir, que invita a comprar su productos.”<sup>7</sup>

Como parte de su estrategia, Chile se da a conocer a través de las más de 60 oficinas de ProChile en todo el mundo. Propiamente en la parte de la comercialización de bienes y servicios, se crean diferentes catálogos y “brochures” que contienen toda la oferta exportable chilena, que son distribuidos en las diferentes misiones comerciales, eventos, seminarios y demás actividades en donde se promueva a Chile. Además, el sector exportador se ha visto tan involucrado e identificado con este proyecto, que ahora todos sus productos viajan al exterior con el símbolo y el logo

---

<sup>6</sup> Presentación “Promoción Comercial para la Internacionalización de las PyMES” impartida por Soledad Valdés Leal, Prochile, 2007

<sup>7</sup> Basado en entrevista realizada a la Directora de ProChile para Centroamérica y el Caribe, Mariela Díaz Z.

característico de Chile. Para ello, el Estado chileno asume el 50% de la totalidad de los gastos y el 50% restante es financiado por la industria que esté interesada en participar en un evento en particular.

Si bien los frutos no pueden ser cuantificables en estos momentos dado lo prematuro para medir los efectos de esta estrategia, lo cierto es que ahora el país sale al extranjero de una manera más ordenada, organizada y unificada.

Tal y como lo demuestra el caso de Chile, la idea de llevar a cabo un proyecto de una Imagen de Marca País, no es sencilla, pues se deben abordar muchos aspectos para poder toda la oferta exportable y actividades productivas que un país desee impulsar como parte de su estrategia o visión de largo plazo. En otras palabras, debe ser un signo, un distintivo que abarque los productos agroalimentarios, las flores, la tecnología, la biodiversidad, y la cultura, por citar algunos ejemplos.

- **Iniciativas de una Imagen de Marca País en Costa Rica** <sup>8</sup>

Es evidente la carencia de un sello nacional que identifique los productos costarricenses en los mercados internacionales, para posicionar al país en el mercado mundial como un productor de calidad, un lugar atractivo para ser visitado, el cual posee calidad humana y profesional.

---

<sup>8</sup> Basado en entrevista realizada a Gloriela Mena, funcionaria de la Promotora de Comercio Exterior

Por tal motivo, el actual Gobierno del Doctor Oscar Arias Sánchez (2006-2010), menciona dentro del Programa de Gobierno, en el apartado Política de Comercio Exterior “*sí al acceso a nuevos mercados, la administración de tratados y el desarrollo de ventajas competitivas*”, donde se exalta la necesidad del país de formular una marca país para facilitar a los productores el acceso a mercados existentes y nuevos, para aprovechar los beneficios de los acuerdos comerciales y para sobresaltar las ventajas frente a los demás países.

Parte de las iniciativas actuales que se desarrollan en Costa Rica, se concentran en el área de turismo, de inversión extranjera, de exportaciones y de tecnología. Todas estas iniciativas son realizadas por sectores específicos, y cada una de ellas cubre únicamente el área de su interés. Por ello, el realizar un proyecto de Imagen de Marca País es importante para Costa Rica, ya que sería un distintivo global de los productos y servicios costarricenses en el exterior.

Como se indicó, el país ha llevado a cabo proyectos de gran relevancia con el fin de promocionar los bienes y servicios costarricenses en el extranjero. Algunas instituciones de carácter privado y otras de carácter público, han decidido proyectar la imagen de Costa Rica en el mercado global con algún distintivo o slogan llamativo e ilustrativo del sector que representan. Así, se han podido identificar casos como el del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), Cámara Costarricense de Tecnología de

Información y Comunicación (CAMTIC), la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), la Promotora de Comercio (PROCOMER), entre otros.

Estas iniciativas han sido desarrolladas por cada uno de los sectores en forma separada, es decir, no se trata de una sola imagen proyectada, sino de varias imágenes y marcas de conformidad con el gremio que se desea promocionar. Por ejemplo, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) ha lanzado al mercado tanto nacional como internacional, una extensa campaña en promoción del turismo del país bajo el lema “*Sin ingredientes artificiales*”.

Propiamente las acciones puestas en marcha por el ICT, se han basado en cuatro pilares fundamentales: biodiversidad, riqueza cultural, país de paz y turismo sostenible. La idea del ICT es que esta campaña sirva para invitar al país, tanto a turistas regulares, como aquellos potenciales. Su intención es proyectar un mensaje en pocas palabras, pues afirman que Costa Rica ya es conocida a nivel mundial. Sobre todo dirigen su campaña a Estados Unidos y Canadá, ya que son los dos orígenes de donde proviene la mayor afluencia de turistas de conformidad con la Memoria Institucional del año 2005 del ICT.

Del mismo modo, CINDE realizó una campaña la cual fue una idea basada en el posicionamiento turístico que ha tenido Costa Rica. Dicha

iniciativa se centró en exaltar y promover, en un plano internacional, las cualidades de la población y el recurso humano costarricense. Para lograr el éxito de la misma, solicitaron autorización al ICT para utilizar la tipografía de la campaña que dicha institución usa para la atracción de turismo, y de esta forma aprovechar ciertos elementos de recordación asociados con la campaña del ICT.

La misión de CINDE es atraer extranjeros para que inviertan en el país, por ello realzan el sistema educativo nacional, la calidad de los profesionales, las cualidades de la gente y la excelencia de la mano de obra. Para escoger el slogan que ellos utilizan hoy en día: “*Gente que hace la diferencia*”, seleccionaron entre varias propuestas de empresas y empresarios nacionales, sometiendo a prueba los mismos y escogiendo el que más representaba al país en el extranjero.<sup>9</sup>

El sector privado, también, ha creado sus propios mecanismos para fortalecer la imagen de los productos costarricenses en el extranjero. Particularmente, CAMTIC basó su campaña en el concepto de “*Costa Rica verde e inteligente*”. De conformidad con lo señalado en el Resumen Ejecutivo de la Estrategia Nacional TIC de CAMTIC, realizaron una investigación y diagnóstico junto con el Programa de Apoyo a la Competitividad del Sector (Pro-software), el Centro Internacional de Política Económica de la Universidad Nacional (CINPE) y el Centro de Gestión



Tecnológica e Informática (CEGESTI), y dos Doctores de la Universidad de Manchester y de la Universidad de Oslo.

Como parte del diagnóstico efectuado, se encontró un interés común en “posicionar y apoyar al sector para que se convierta en un exitoso proveedor internacional de productos y servicios”<sup>10</sup>. Para ello creó un slogan que define, unifica y promulga un solo mensaje de marca sector, basados en las grandes áreas de acción, para que sea utilizado por todos los interesados; por otro lado, también tiene como meta la realización y ejecución de un plan de promoción regional y otro internacional.<sup>11</sup>

PROCOMER, por su parte, ha desarrollado una serie de actividades enmarcadas, exclusivamente, en la promoción de las exportaciones costarricenses bajo el slogan “*Calidad sin fronteras*”.

Ante este panorama, tal como se mencionó, el Gobierno tiene como meta, dentro de su Plan de Gobierno, el desarrollo de una Marca País, para abarcar y agrupar todas las iniciativas antes mencionadas y cubrir cada uno de los sectores de interés, proyectando una imagen sólida y fuerte. Dado lo anterior, algunas instituciones públicas relacionadas con el tema de comercio de bienes y servicios, como lo son el Ministerio de Comercio

---

9 Priscilla Morice, Directora de Promoción de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE)

10 Objetivos específicos de la Estrategia Nacional TIC:

[http://www.camtic.org/ES/estrategia\\_nacional\\_tic/estrategia\\_en\\_breve/](http://www.camtic.org/ES/estrategia_nacional_tic/estrategia_en_breve/) (Visualizado el 28 de mayo del 2007)

11 Objetivos específicos por Grupos de Trabajo Especializados: a. Mercadeo:

[http://www.camtic.org/ES/estrategia\\_nacional\\_tic/estrategia\\_en\\_breve/pdf/Resumen-Ejecutivo-Estrategia-Nacional-TIC.pdf](http://www.camtic.org/ES/estrategia_nacional_tic/estrategia_en_breve/pdf/Resumen-Ejecutivo-Estrategia-Nacional-TIC.pdf) (Visualizado el 28 de mayo del 2007)

Exterior (COMEX), el ICT, PROCOMER y el Ministerio de Relaciones Exteriores han realizado gestiones que se han enmarcado prácticamente en el fortalecimiento de una imagen país, ya que hasta el momento no se ha esbozado un proyecto para la definición y estructuración de una marca o sello nacional.

Específicamente, el Gobierno, mediante el apoyo de PROCOMER y COMEX, ha realizado tres eventos vinculados con la promoción de imagen país:

1) *Costa Rica Arena. Junio, 2006*: llevado a cabo en Alemania, aprovechando la participación de la Selección Nacional de Fútbol en el Mundial, especialmente en el partido inaugural. En esta ocasión participaron: COMEX, el ICT, CORBANA (Corporación Bananera), el Banco Nacional, 70 empresas costarricenses, artistas nacionales y el Presidente de la República Óscar Arias Sánchez; todos luchando por un mismo fin: la promoción integral del país. Gracias a este evento, se creó una página web, para información de los cibernautas: [www.costaricamundial.com](http://www.costaricamundial.com)

Dicha misión encierra una gran importancia, porque es ahí precisamente donde, por primera vez, se lleva el nombre de Costa Rica, representando a las diferentes áreas presentadas en la feria. No se trataba de una misión de Gobierno ni de empresarios, era el nombre Costa Rica como elemento de

promoción de productos y servicios, para darle fortaleza al país como un todo ante el extranjero.

2) *Expo-Degustación en Houston*: “Costa Rica, Naturalmente Delicioso”: nace como un intento de promoción a Costa Rica bajo un esquema país, al margen de un proyecto piloto de Imagen País para un mercado. Dicha actividad estuvo dirigida a la comunidad empresarial de Houston: asociados de la Cámara Hispánica de Comercio, importadores y distribuidores, así como los chefs y floristas de la ciudad.<sup>12</sup>

3) *Expo-Degustación en Nueva York. Junio, 2007*: Esta actividad se dirige a la comunidad de importadores y distribuidores, así como a un mercado institucional (hoteles, entre otros) y a chefs en la ciudad de Nueva York. Cuenta con el objetivo de posicionar, en el nicho nostálgico de Nueva York y Nueva Jersey, la oferta exportable de productos alimenticios del país, y posicionar en la mente del consumidor, la idea de que en Costa Rica existen productos novedosos y con un alto potencial y capacidad para llegar a segmentos específicos de Estados Unidos.<sup>13</sup>

4) *Costa Rica Naturalmente Arte, Santiago, Chile. Agosto, 2007*: Esta actividad está dirigida a la comunidad artística y empresarial de Chile, específicamente, en los campos del arte y de la importación de alimentos. El

---

<sup>12</sup> Plan de Trabajo 2007: Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER), 2006.

<sup>13</sup> Ídem

propósito planteado es trasladar una de las mejores muestras del arte contemporáneo costarricense y mostrarle a la comunidad internacional que Costa Rica es una nación con talento humano y artístico; y que la combinación con los negocios, hace del país un socio comercial que puede llegar a cerrar negocios duraderos y confiables.<sup>14</sup>

El fin de los anteriores eventos, es el desarrollo de una Imagen País que logre una mejor consolidación del perfil del país. Con estas iniciativas se han visto beneficiadas y acogidas una gran cantidad de PYMES; sin embargo, la falta de cohesión de los esfuerzos y la multiplicación de ideas han causado que el aprovechamiento, por parte del sector, no sea el óptimo.

Considerando el valor del efecto de una estrategia de Imagen de Marca País en el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), seguidamente se analiza la composición del sector en Costa Rica, con el fin de determinar la importancia de estas empresas en economías pequeñas como la costarricense. Asimismo, la intención es identificar cuántas de estas asociaciones son exportadoras y posteriormente analizar cómo este grupo se vería apoyado internacionalmente con la implementación de una eventual estrategia nacional de Imagen de Marca País.

---

14 Ídem

- **El papel de las PYMES: aspectos generales**

Las PYMES en los países en desarrollo, se han caracterizado por ser el motor de sus economías, en especial, porque desempeñan un papel fundamental no sólo por ser asiduas contribuyentes de la producción nacional y por contar con una fuerte capacidad de la absorción de empleo, sino que también son generadoras de innovación y de la transmisión de una cultura empresarial, particularmente a través de encadenamientos productivos.

Conscientes de lo anterior, los gobiernos y los distintos organismos internacionales han realizado grandes esfuerzos con miras a apoyar y fortalecer el sector, además de lograr incentivos para insertar a estas empresas en la economía globalizada. No obstante, estas acciones han sido un poco descoordinadas y ajenas a una política específica.

Para el caso de Costa Rica, la realidad no dista mucho de lo expuesto. Por lo anterior, se creó la *Ley Nº 8262 de Fortalecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresas*, la cual fue publicada el 17 de mayo de 2002, con el objetivo de “crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, posicione a este sector como protagónico, de manera que contribuya al proceso de crecimiento económico y social del país,

mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza.”<sup>15</sup>

Dicha ley define en su Artículo 3, a las PYMES como: “toda unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios.”<sup>16</sup>

Adicionalmente, el actual Gobierno lanzó una propuesta de una política enmarcada al apoyo de las PYMES. El objetivo general de dicha iniciativa es “fortalecer la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas costarricenses, para que se integren a la red productiva nacional y así puedan aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado local y la apertura comercial.”<sup>17</sup>

Dicha iniciativa está distribuida en una serie de áreas estratégicas identificadas como fundamentales para alcanzar un mayor apoyo a las PYMES, que resultan ser herramientas vitales para mejorar en el sector y, por lo tanto, estar más capacitados para sacarle el máximo provecho a una eventual estrategia de Imagen de Marca País. Estas estrategias son:<sup>18</sup>

---

15 Artículo 1 de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas; publicada el 17 de mayo del 2002 Nº 8262

16 Artículo 4 de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas; publicada el 17 de mayo del 2002 Nº 8262

17 Política Pyme Costa Rica, 2006-2010 Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresas; DIGEPYME. Agosto 2006

- **Área estratégica de acceso a los servicios financieros-** Esta estrategia es consecuencia de las grandes deficiencias en cuanto al acceso de las PYMES a los servicios financieros, por lo que con este mecanismo se pretende perfeccionar estos instrumentos y desarrollar otros que puedan fortalecer el acceso a recursos financieros por parte de las PYMES.
  
- **Área estratégica de acceso a servicios no financieros-** Esta área se encuentra relacionada con asistencia técnica, capacitación requerida por las empresas, para hacerle frente al mercado local y extranjero.
  
- **Área estratégica de acceso a mercados-** Las iniciativas comprendidas en este apartado, tienen que ver con el hecho de que toda empresa necesita siempre de la posibilidad de tener acceso a mercados que le permitan penetrar o fortalecer su posición en los mismos, tanto local como internacionalmente. En este sentido, esta área sería una de las secciones donde la gestión del proyecto de Imagen de Marca País tendría cabida, por cuanto resulta ser un mecanismo importante para una mejor inserción de las PYMES en los mercados.

- **Área estratégica de articulación productiva-** Está enfocada principalmente a fomentar las creaciones de clusters y encadenamientos productivos. Esta área también vendría a complementar el tema de la estrategia en cuestión, en el sentido de que entre más inversión extranjera sea atraída mediante esta táctica, así serían los encadenamientos que se produzcan entre los procesos productivos de empresas foráneas y las PYMES.
  
- **Área estratégica de calidad y excelencia-** Relacionado con esta área estratégica, se pretende impulsar una certificación de calidad más acorde con la realidad de las PYMES, con el fin de que el sector se sienta comprometido a producir y ofrecer servicios caracterizados por altos estándares de calidad, logrando siempre mejoras constantes en sus procesos. La estrategia de Imagen de Marca País sería un buen instrumento para lograr estándares de calidad y excelencia por parte del país ya que las empresas se verían comprometidas a garantizar mejoras periódicas para hacerse acreedoras del derecho de utilizar la marca país.
  
- **Área estratégica de Simplificación y Formalización-** Esta área pretende ofrecerle a las PYMES procesos más amigables para la formalización de trámites lo cuales, dada la burocracia existente, resultan ser tediosos y lentos, generando una informalidad en el sector.



Habiendo analizado, muy a *grosso modo* la importancia que se le otorga al sector en el ámbito nacional, es fundamental pasar ahora a la identificación y caracterización del sector de las PYMES. A nivel general, la clasificación de este tipo de empresas, toma en cuenta el valor de las siguientes variables:

- a) Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal,
- b) Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal,
- c) Valor de los activos fijos de la empresa en el último período fiscal (para el sector Industrial),
- d) Valor de los activos totales de la empresa en el último período fiscal (para actividades de comercio y servicios).

A pesar de lo anterior, en Costa Rica se emplean básicamente dos variables para hacer esta distinción: el ingreso y el número de empleados que laboran en ellas. Así, las empresas se clasifican de la siguiente manera:

- Microempresa de 1 a 5 trabajadores y una facturación al año menor de US \$150.000

- Pequeña Empresa de 5 a 30 trabajadores y una facturación anual menor de US \$1,000.000
- Mediana empresa de 31 a 100 trabajadores y una facturación anual que debe ser hasta de US \$ 2,500.000

Según los datos de la Dirección Actuarial de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), de conformidad con las empresas privadas registradas en el Régimen de Salud, a marzo del año 2006, 48,6% de los trabajadores registrados del sector privado, labora en micro, pequeñas y medianas empresas. Más al detalle, existe un 11% que labora en una micro empresa, un 21% que trabaja en una organización pequeña y, finalmente, un 16% que es empleado por empresas tamaño mediano.

Por otra parte, según la misma fuente, dentro de las empresas privadas registradas en el Régimen de Salud de la CCSS, el 97,9% corresponde a las empresas en estudio. Específicamente, el 68% está compuesto por micro empresas, el 25% por pequeñas, un 5% agrupa a las medianas empresas y, por último, un 2% a las grandes compañías.

Con respecto a la actividad económica a la que se dedican las PYMES, a marzo del 2006, según la Dirección Actuarial de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el 54% de las mismas se catalogaba como proveedor de servicios, el 24% está destinado a actividades de índole comercial, un

14% de estas firmas está enfocado a actividades de carácter agropecuario. Por último, existe un 8% consagrado al sector industrial.

Luego de conocer en términos generales la composición del sector, es importante analizar la proporción de PYMES que ha logrado internacionalizarse, pues serían, en primer lugar, las posibles beneficiarias de la implementación de una estrategia de Imagen de Marca País. Se escapan de este análisis, las PYMES no exportadoras que, potencialmente, podrían llegar a vincularse con mercados externos.

- **Internacionalización de las PYMES**

En términos generales, vale indicar que desde hace más de dos décadas, la política comercial costarricense se ve transformada y se propone promover, facilitar y consolidar la inserción del país en la economía internacional. Lo anterior obedece básicamente a la realidad de que la dimensión de la economía nacional, no era suficiente para brindar las oportunidades de crecimiento que el país requiere. De ahí la intención por buscar la promoción y la consolidación de la integración del país en los mercados mundiales.

Desde entonces, el país ha luchado de forma clara y decidida en una ruta hacia la firma de tratados de libre comercio (TLC), estimulando así la introducción del país bajo condiciones preferenciales en los diferentes

mercados. De esta forma, se han concretado acuerdos comerciales con la Región Centroamericana, Panamá, México, Chile, Canadá, República Dominicana y la Comunidad del Caribe (CARICOM). Además, el país es parte de la máxima entidad que promueve el comercio mundialmente, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y se encuentra en una etapa decisoria para la adopción de un TLC con los Estados Unidos.

Finalmente, Costa Rica apunta hacia la negociación de un Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, que le permitiría la penetración a ese mercado con reglas más seguras. Recientemente esta política de apertura se ve aún más fortalecida con la decisión del Gobierno actual de emprender un camino de relaciones comerciales más cercanas con la República Popular de China; y la posible de integración del país al Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), reforzando de esta manera una mayor ingerencia en el Continente Asiático.

Con este panorama, no queda la menor duda que el país busca abrir mercados e internacionalizar cada vez más su economía. De esta forma, el sector empresarial nacional y, específicamente el exportador, comienza a tener más posibilidades de expandir su presencia en otras zonas geográficas. Sin embargo, debe buscarse la manera de hacerlo de forma ordena y coordinada, no sólo para transmitir un mismo mensaje al mundo, sino para lograr que las PYMES exportadoras tengan experiencias exitosas

y una mayor preponderancia en los mercados, contribuyendo de esta manera al desarrollo de las mismas y por ende del país.

Analizando el sector exportador de la PYMES, se aprecia que las empresas que realizaron exportaciones durante el 2005, según Procomer, están compuestas de la siguiente manera: 21% correspondió a las micro empresas, las cuales generaron el 3% del valor exportado; 59% a las PYMES, las cuales exportaron un 13% del valor total de las exportaciones de ese año y 20% a las grandes empresas, cuyo valor exportado alcanzó el 84% del total del país.

Según los datos PROCOMER, para el 2005, los sectores a los que las pequeñas y medianas empresas exportadoras se dedicaron fueron, principalmente:

- sector agrícola, alcanzó un 35%,
- sector denominado otros, con un 26%,
- sector eléctrica y electrónica, con un 15%,
- sector textiles, cuero y calzado, con un 10%,
- sector químico, con un 9% y
- sector plástico con un 5%

De acuerdo con las cifras de PROCOMER, los países destino de las exportaciones de las PYMES durante el 2005 se concentraron básicamente en Estados Unidos, con un 38% del total exportado, Holanda 6%, Nicaragua

igualmente 6%, Panamá con un 5% al igual que Guatemala y otros con un 40%.

Dentro de las características favorecedoras de las PYMES exportadoras, se reconocen: la flexibilidad organizativa y estructural de las empresas, y la facilidad de adaptación al ambiente, en especial, porque sus estructuras son sencillas y no existen procedimientos burocráticos que vencer.

Además, sus préstamos son montos relativamente bajos y resultan ser muy responsables con sus obligaciones financieras. De acuerdo con el mayor prestatario a las pequeñas y medianas empresas del sistema financiero nacional, el Banco Nacional, a través de su programa BN Desarrollo el sector “ha demostrado con los años, ser excelente cliente en lo que respecta a la atención de sus obligaciones. De hecho, es el sector que presenta los mejores comportamientos de pago y los menores “valores en riesgo” de la totalidad de las carteras del banco”.<sup>19</sup> Asimismo, las PYMES cuentan con una alta capacidad de innovación, ya que se encuentran en una constante búsqueda por diversificarse, o bien en la búsqueda de nuevos procesos y nichos de mercado que les sean más rentables. Estas empresas tienen la ventaja de contar con un trato con sus clientes más directo lo que les favorece a la hora de conocer sobre la satisfacción de su clientela y/o sobre sus necesidades.

---

<sup>19</sup> Revista Actualidad Económica, Nuevas reglas en calificación de deudores, Revista N° 336, 2007

A pesar de lo anterior, las PYMES exportadoras se enfrentan a una serie de desafíos que atentan contra su estabilidad. Entre ellos se destacan las asimetrías de la información, ya que por su naturaleza estas empresas no tienen el capital necesario para hacer investigaciones sobre el comportamiento de su sector y de su mercado. Aunado a lo anterior, por sus limitaciones, algunas no pueden tener acceso a tecnologías que las comuniquen con el resto del mundo. Estas organizaciones enfrentan la problemática del acceso al crédito, ya que las instituciones prestatarias suelen solicitarles muchos requisitos y papeleos que les dificultan, en un inicio, el acceso a crédito.

En el país, no existe una política generalizada relativa al financiamiento de las PYMES y se ha limitado a esfuerzos aislados de diferentes intermediarios, más que a un programa sistémico por parte de las autoridades, lo que las ha limitado mucho a ser figuras sujetas a crédito.

Asimismo, existe una débil orientación de estas empresas en el ámbito internacional. Si bien PROCOMER, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) coordinan esfuerzos en la búsqueda de mecanismos a favor de la internacionalización de las PYMES (ferias, misiones comerciales, misión de compradores, estudios de mercado, entre otros), no existe una política nacional consolidada al respecto. Del mismo modo, existen iniciativas privadas

desarrolladas por algunas cámaras, las cuales resultan ser decisiones particulares que no obedecen a una práctica de país.

- **Beneficios de una estrategia de Imagen de Marca País como impulsora de la internacionalización de las PYMES en Costa Rica**

Tal y como lo evidencian los datos expuestos, la economía costarricense está ampliamente compuesta por empresas catalogadas como de pequeño y mediano tamaño. Dentro de ellas, existe un número importante de organizaciones orientadas o con vocación exportadora. Por lo anterior, la instauración de una estrategia de Imagen de Marca País resulta muy conveniente y alentadora para las PYMES por los beneficios que podrían obtener de ella. Seguidamente, se exponen dichos beneficios luego de haber realizado un análisis exhaustivo sobre la temática.

- **Acceso a recursos**

En primer lugar, se considera que las PYMES obtienen un importante beneficio debido a que estas no cuentan con el capital suficiente para invertir en áreas de marketing, por lo que mediante la estrategia de Imagen de Marca País obtienen ese diferencial, sin tener que incurrir en el costo de una campaña publicitaria propia. Estas empresas carecen de recursos necesarios para crear marcas, hacer relanzamientos, o bien publicitar sus mercancías. Por eso, se dice que la estrategia de Imagen de Marca País es



un trampolín exitoso a corto plazo, que les permite alcanzar mercados lejanos o difíciles de penetrar a costos más razonables y de una forma más agresiva de la que normalmente podrían seguir.

Por el contrario, se dice que las empresas grandes no se verían tan ampliamente favorecidas debido a que ellas tienen el capital suficiente para hacer estudios de mercadeo y para promocionar su marca. Además, estas agrupaciones se ven respaldadas por su propio nombre o marca.

➤ **Guía en el proceso de ingreso a los mercados**

Del mismo modo, el proceso de ingreso al mercado al que apuntan es más guiado. Esto por cuanto los encargados de la estrategia de Imagen de Marca País, seleccionan siguiendo ciertos criterios (competitividad, reconocimiento, entre otros), determinados mercados para efectuar actividades que fortalezcan el perfil del país. En este sentido, las PYMES se ven favorecidas, ya que el país ha adquirido experiencia y tiene un camino recorrido en el tema de acceso a mercados. También, existe la posibilidad de plegarse a un calendario y a un modelo de actividades preestablecidas por la autoridad coordinadora de la estrategia, lo cual facilita el proceso de planificación de las actividades de promoción de las PYMES.

➤ **Relación con los grandes**

Otra de las razones por lo cual resulta beneficiosa esta estrategia, es que al salir al mundo en conjunto con empresas de mayor tamaño y todas bajo un mismo paraguas (el de la estrategia de imagen país), las PYMES se proyectan y se ubican al mismo nivel que las compañías más fuertes, ofreciéndoles a las pequeñas y medianas organizaciones la posibilidad de aprender de las más experimentadas. Conjuntamente, este tipo de relación ofrece un respaldo, ya que penetran mercados con un "plus", como lo son las marcas renombradas, que les da fortaleza e imagen a sus productos y/o servicios. Las PYMES, por tanto, se favorecen sobre todo si pertenecen a una misma categoría de productos, del renombre y reconocimiento del país a través de las grandes marcas (las marcas renombradas "jalan" a marcas de PYMES).

➤ **Padrinazgo del Gobierno**

También, la estrategia de Imagen de Marca País garantiza un mayor apoyo a las PYMES que se sienten apadrinadas por el Gobierno, pues reciben ciertos incentivos y guías por parte del mismo que las hace crecer y fortalecerse en cuanto a la proyección de sus productos y conocimiento de los mercados. En el caso de Costa Rica, una parte importante de una posible estrategia de Marca País por implementar, implicaría aprovechar el reconocimiento del país en materia de comercio justo, producción en

armonía con el ambiente, entre otros tipos de comercio que generalmente se asocian a PYMES y al mercado rural.

Adicionalmente, las empresas pequeñas y medianas, mediante la participación en actividades como ferias y misiones empresariales que se llevan a cabo al amparo de dicha estrategia, se ven favorecidas en el sentido que muestran una cara más formal, organizada y fuerte ante el mundo, a pesar de su tamaño. Este elemento de formalidad se crea a través de los eventos oficiales, en donde se propician reuniones de negocios, ruedas de prensa, entre otros, a efectos de generar relaciones más directas entre los interesados. Actividades que las PYMES aprovechan para proyectarse y aprender acerca de los requerimientos de sus productos.

En este tipo de actividades, las empresas se ven beneficiadas en términos económicos, ya que las autoridades nacionales coordinan la construcción de *stands* y el desarrollo del material como brochures oficiales y elementos distintivos que encierran a sus productos bajo un solo concepto, que se ve plasmado en un *stand* nacional, sin requerir, por parte de ellos, inversiones adicionales. Lo anterior resulta ser una manera más efectiva de llamar la atención, tanto de la prensa internacional como de los visitantes del evento, que perciben el concepto global del país.

Asimismo, a través de la estrategia de Imagen de Marca País, se promueve la exposición de bienes autóctonos sin necesidad que la empresa

asista a los eventos. Con esto se asegura la buena y correcta promoción de sus productos.

Por último, en este sentido, las empresas se ven beneficiadas de estudios, información, estadísticas, datos y análisis que formulan las autoridades nacionales sobre un determinado mercado, sector o área.

➤ **Mayor valor agregado**

Este tipo de corporaciones se sienten apoyadas con esta nueva estrategia, ya que se exponen al mundo con un mayor valor agregado, que de otra manera no podrían darle a sus productos o servicios. Asimismo, poseen un sello o distintivo que las diferencia del resto y que le brindaría al consumidor la confianza necesaria sobre la calidad de la mercancía para adquirirla, garantizando los atributos asociados a ella.

➤ **Vinculación indirecta**

De igual manera, aprovechando la proyección del país como destino de inversión extranjera directa, que se hace a través de una estrategia de esta índole, las empresas pequeñas se dan a conocer y se vinculan, de forma indirecta, al mundo por medio de encadenamientos con transnacionales, fortaleciendo los beneficios económicos, sociales y productivos de la

actividad exportadora. Es decir, los inversionistas enlazan a las PYMES como suplidoras en alguna etapa de su proceso productivo.

➤ **Mejora continua**

Finalmente, a través de la estrategia de Imagen de Marca País, las PYMES se ven comprometidas a transformarse y mejorar, de manera continua, sus servicios y su producción para utilizar el logo. Es decir, la Marca País garantiza estándares de calidad a los consumidores con los cuales las empresas se deben comprometer para no fallarle ni al país, ni a la marca, ni a su compañía.

• **Conclusiones**

A modo de conclusión, es importante destacar las diferencias que hay entre los conceptos de Marca País, Imagen País y la estrategia Imagen de Marca País. Tal y como se analizó, anteriormente, cada uno de los conceptos se interrelaciona, pero tienden a confundirse con facilidad. En este sentido, la imagen es la percepción de los habitantes extranjeros frente a un país. Es un elemento intangible y muchas veces subjetivo. Por su parte, la marca resulta ser el símbolo o sello tangible el cual ayuda a crear una asociación entre el mismo y el país al que representa. La estrategia, por su parte, es el procedimiento bajo el cual el país estudia y define la imagen que desea proyectar y bajo qué ícono o slogan la quiere transmitir al mundo.

En este sentido, es claro que se está frente a un tema delicado, porque el país tiene que esbozar, de forma muy precisa, cómo quiere ser percibido en el extranjero, el sello conveniente que más se adapte a un mensaje ideal y la estrategia de cómo difundir ese mensaje y proyectarlo hacia el futuro. Para obtener una estrategia exitosa debe existir una sinergia entre el sector público y el privado para darle un impulso certero e infalible a esta táctica. Además, posee la característica de ser una iniciativa a largo plazo y, por tanto, más que una tarea de Gobierno, debe ser abordada como una labor de Estado o Nación.

Para el caso costarricense, aún cuando se han realizado iniciativas para promover el país, las mismas han sido esfuerzos sectoriales que buscan proyectar la imagen de Costa Rica al mundo, pero no han sido gestiones uniformadas que abriguen a la totalidad de los actores involucrados bajo un mismo concepto o marca.

Por lo anterior, es relevante tomar conciencia que el país cuenta con una serie de elementos para poder delinear una marca bien consolidada y fuerte que cautive en el exterior y con la cual el pueblo se sienta ampliamente identificado. Entre esos factores, se destacan: belleza natural, compromiso con la paz, democracia, educación, población acogedora, entre otros. Sin embargo, hay quienes dicen que Costa Rica no necesita de un slogan ni una

marca específica, porque ya su nombre por sí solo tiene un peso en el ámbito internacional.

Es vital recomendar que para poder llevar a cabo este proyecto, se debe realizar un bechmarking con las diferentes experiencias que se han desarrollado en el mundo; con el propósito de estudiar los elementos más sobresalientes y determinar si caben dentro de la realidad costarricense. No se trata de seguir una estructura preestablecida para llevar a cabo la formulación de una Imagen de Marca País, ya que todos los casos son diferentes por tratarse de países distintos, de personas con culturas e ideas disímiles y con mercados que no necesariamente son los mismos. Pero sí es conveniente su análisis y extraer de esas experiencias elementos favorables. Por ejemplo en Chile, se destaca el hecho que fue una marca que surgió paulatinamente, con estudios de mercado bien elaborados y dirigidos; caracterizada por ser integral con una cobertura generalizada de las áreas a contemplar en esta clase de estrategia.

Por su parte, la Imagen de Marca País de Colombia, representa la idiosincrasia del colombiano: “*Colombia es pasión*”, para lo cual primero promovieron dentro del país la idea por medio de representantes de marca - como Shakira y Juanes-, fortaleciendo la imagen del país a lo interno para comunicar posteriormente la idea fuera de él. El caso de España es valioso estudiarlo, porque en él queda plasmada la importancia de realizar un diagnóstico inicial para evaluar la concepción de los demás hacia el país y

de cómo una imagen renovada, le dio mejores aires a dicha nación y a todo lo proveniente de ella.

Otro elemento valioso que debe considerar Costa Rica para la conformación de una Imagen de Marca País es la contratación de una empresa especializada en la materia, ya que los estudios, encuestas y demás aportes que pueda llevar a cabo este tipo de empresa, son de gran ayuda para el desarrollo de una estrategia sólida, brindándole mayores insumos al país para concretar una concepción más completa y proyectarla así al mundo. No obstante, hay que advertir que su recomendación debe ser analizada y puesta en estudio por los gestores nacionales de la iniciativa, pues quien más sabe y conoce sobre el país es su gente.

Lo anterior hace concluir que Costa Rica tiene mucho camino por recorrer. Tal y como se analizó, el país aún no cuenta con un concepto sombrilla que abrigue todos los sectores interesados. De ahí que el país debe darse a la tarea de recabar información sobre lo que se ha hecho en el pasado y analizar las iniciativas que se han llevado a cabo por parte de las diferentes instituciones. También, conocer cómo Costa Rica es concebida en el extranjero, especialmente en aquellos países con los cuales se tiene relaciones comerciales cercanas, con la intención de poder ser asertivos en la manera de penetrar dichos mercados y distinguir qué tanto dista esa realidad de la que se desea proyectar.



En fin, todos estos procesos deben mantenerse incluso después de alcanzado el resultado final, ya que se ha de ser consciente que esta estrategia no es eterna ni estática. Esta debe ser medida cada cierto tiempo y el país debe tener muy bien definido hacia dónde se quiere dirigir para poder encausarla y, por ende, obtener mejores frutos. Lo anterior, porque el mundo está en constante movimiento y los países cambian, por lo que la imagen que se desee proyectar del mismo, debe ser actualizada e ir acorde con los mercados en los cuales se desenvuelve. De ello se tiene como ejemplo el caso de Australia, que a pesar de contar con una marca país novedosa la acaba de renovar, para acercarse más a la idea que deseen difundir de su isla.

Importante también acotar que Costa Rica es un país que ha tomado –ya hace varios años- el camino de la internacionalización como lo demuestran las políticas de apertura e inserción en los mercados mundiales, bajo la convicción de que para un país con un mercado pequeño, la apertura al comercio y a la integración regional son poderosas herramientas para alcanzar altos niveles de desarrollo. Siendo consecuente con su política, el país debe formular una estrategia mediante la cual proyecte el perfil de la nación en una idea clara, unificada y formal; que involucre a los sectores interesados y les provea de herramientas para contar con mejores relaciones en el mundo. Especialmente en estos momentos cuando el país está dispuesto a consolidar relaciones comerciales con mercados amplios,

lejanos y muchas veces nuevos; donde Costa Rica es vagamente conocida o ignorada del todo.


Específicamente, y como se examinó líneas arriba, las PYMES, para países como Costa Rica, simbolizan una fuerte absorción de empleo, son generadoras de innovación y transmisión de la cultura empresarial. Propiamente, más de la mitad de los exportadores costarricenses son empresas pequeña; sin embargo, estas sólo representan un poco más de la décima parte del valor exportado. Lo anterior hace concluir que si bien son empresas que se aventuran en los mercados internacionales, muchas veces no cuentan con el apoyo técnico ni económico ni el conocimiento y, por sus limitaciones –propias de su tamaño y naturaleza- no logran desenvolverse de una manera más agresiva en los mercados extranjeros.

De ahí la importancia de una estrategia de Imagen de Marca País para estas empresas, pues necesitan tener un respaldo contundente, una incursión sólida en los mercados internacionales y una proyección bien definida.

En síntesis, dada la coyuntura actual de la economía mundial y la realidad nacional, es el momento propicio para asumir un compromiso real y desplegar una estrategia de Imagen de Marca País que identifique al país y todo lo que representa en los mercados internacionales. En consecuencia, esta acción le dará a las PYMES el impulso necesario para tener mejores y

mayores oportunidades y paliar limitaciones del sector, para la exitosa internacionalización del mismo.

### Anexo I- Entrevista regional

|                      |  |   |
|----------------------|--|---|
| <b>Entrevistada:</b> | Señora Mariela Díaz Zamorano                         |  |
| <b>Puesto:</b>       | Directora de Prochile para Centroamérica y el Caribe |   |
| <b>País:</b>         | Chile  |   |
| <b>Fecha:</b>        | 13 de abril del 2007                                 |   |
| <b>Lugar:</b>        | Embajada de Chile en Costa Rica                      |   |

La entrevista se basó en las siguientes preguntas:

1. ¿Qué motivó a Chile a crear una Marca País?
2. ¿En qué se inspiraron para lograr la Marca País existente?
3. ¿Hace cuánto nació la estrategia Imagen de Marca País de Chile?
4. ¿Cuál fue el procedimiento que llevaron a cabo para la consolidación de esta Marca País?
5. ¿Cuánto tiempo duró?
6. ¿Qué entidades participaron en él?
7. ¿Según las investigaciones realizadas previamente, cómo era percibido Chile en el mundo antes de la consolidación de la Marca País?
8. Con la Marca País existente, *Chile: Sorprende siempre*, ¿cómo quieren posicionarse en el mundo?
9. ¿Los chilenos, se sienten identificados con la Marca País existente?
10. ¿Cómo se promociona Chile su Marca País a nivel mundial?
11. ¿Qué beneficios ha tenido Chile desde la implementación de la estrategia Imagen de Marca País de Chile?
12. ¿Cómo ha favorecido la Marca País a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas chilenas?

A continuación se presenta la transcripción de la entrevista realizada.

Nosotros estamos trabajando con el tema imagen país desde el año 1990. En el año 1991 y 1992 se lanzó una campaña en la costa oeste de Estados Unidos. En ese tiempo el Gobierno otorgó \$2 millones de dólares para la

campaña en donde se hicieron diferentes encuestas. Éstas arrojaban que no nos conocían, que éramos indios, decían cualquier cosa, que estábamos en cualquier lugar del mundo, que éramos productores de café, absolutamente desubicados. Entonces a partir de ahí se empezó a inyectar plata en campaña imagen, salía una cosita por ahí, otra por ella, pero esto era más de Prochile, campaña imagen de Prochile hacia fuera. Corrió el tiempo, nos fuimos dando cuenta que el tema imagen no es un tema de un organismo es un tema país y es así como se formó esto y yo les quiero contar como se llegó a eso, cuáles son los objetivos y qué fue lo que se hizo. En el fondo también se hicieron encuestas porque en el fondo al final son las que marcan. Lo más importante es que esto es un tema país, son políticas de Gobierno. Si la autoridad no está encima de este tema la cosa no marcha. Todo el trabajo que se hace en Chile a nivel comercial es un trabajo mancomunado público con privado. Prochile nació hace 33 años, vamos a cumplir ahora en noviembre y siempre ha trabajado codo a codo con el sector privado. Todos los acuerdos comerciales que Chile ha suscrito con el mundo han sido consensuados con el sector privado, no después sino antes. Ellos son los que acompañan en todas las negociaciones y por eso ellos se sienten partícipes y por eso ese tema es muy importante. No es que los informan de, ellos participan de.

Bueno, pero por qué el tema de imagen país. Pues bueno porque resulta que nosotros hemos suscrito muchos tratados de libre comercio con el mundo y tenemos ahora que aprovechar las oportunidades que nos dan los TLC. Ayer me reuní con una persona que me preguntó sobre qué opinaba yo sobre el TLC, yo soy absolutamente pro del TLC y estoy impactada de cómo no se ha aprobado acá. ¿Qué beneficios ha traído el TLC para Chile?, muchos beneficios. Con cuantos no estamos comercializando. Nuestra razón de ser en Chile son las exportaciones, y además de las exportaciones están las inversiones y todo cae en el tema imagen país. ¿Por qué la gente invierte ahora? Porque existen muchos atributos, que más adelante vamos a ver, que hacen que nuestro país sea objeto de inversión.

La globalización significa que países compiten entre sí para atraer la atención, la confianza, el respeto de los consumidores, turistas, inversionista, otras naciones y los medios de comunicación. Nosotros trabajamos mucho en lo que tiene que ver con los colores que representan nuestra naturaleza, nuestra riqueza agrícola, las personas, todo lo que es cultura turismo y economía. Todo eso confluyó lo que significan los colores. Tengo una presentación muy importante donde sale el origen de cada uno de los colores. Una imagen como debe ser: positiva y potente, genera una importante ventaja competitiva. Todo eso es nuestro país, por eso utilizamos siempre las personas, los conceptos básicos.

Las personas perciben a los países de qué manera. Por las cosas que un país hace y cómo las hace, por lo que un país produce y cómo las produce, por como un país se ve y como cree que se ve a sí mismo, por la forma

como la gente habla del país en cuestión, por su entorno y por la forma como un país habla de sí mismo. Esto es súper importante, tremendamente importante. Entonces un país no puede ser construido solo a través de comunicaciones pagadas, logos atractivos y frases ingeniosas. La marca no es solo un mensaje sino que es el contexto en el cual el mensaje es recibido. La gente cree que se le paga a una agencia y listo y es un mundo, es ver cómo la gente percibe el país. Nosotros tenemos una diversidad de climas, tenemos el desierto más árido del mundo, el desierto de Atacama, y tenemos los glaciares en el sur. Tenemos cordillera, o sea que en una hora y media estamos en la cordillera y en una hora y media estamos en las playas.

Entonces se tomaron como ejemplo varios países, siempre se ve en el caso del turismo en Australia, cuando uno dice Australia con qué lo relaciono, con el canguro. Cuando uno habla de Alemania con qué lo relaciona, Bosch con la marca BMW, cuando uno habla de Egipto se relaciona con la cultura. Entonces uno tiene un posicionamiento en la mente de determinados lugares. Creo que es un activo estratégico en el bien de administrar la imagen país. La imagen país ayuda a los países en su rango de influencia más allá de lo que permite su contribución económica, o su producción mundial. Un país que no se muestra de una misma forma, fiel a su identidad tiene pocas posibilidades de crear interés por sus productos, y atraer personas para conocer su cultura. Un país que no es capaz de ser reconocido, tiene pocas posibilidades de ser recordado y llamar la atención.

Es importante destacar quienes son los que confluyen es todo esto, la parte turística, los consumidores, los exportadores, los importadores, el Gobierno, los chilenos, la prensa y los inversionistas. Entonces cuales son los efectos. Para el turista, qué es lo quiero lograr yo, que esté dispuesto a visitar mi país y recomendarlo. Qué es lo que quiero lograr en los consumidores es que estén dispuestos a comprar y que recomienden: un consumidor contento es el mejor promotor. Para los importadores y exportadores, que estén más dispuestos a promover y desarrollar mercados. Al Gobierno y a la comunidad política, más dispuestos a legislar y apoyar los diferentes puntos de interés, los chilenos, que estén más dispuestos con los compromisos de trabajo, la prensa, más dispuesta a defender, comprender y explicar nuestra posición. Esto es súper importante el tema de la prensa porque como a la prensa le gusta vender, siempre sacan lo más negro, y eso es muy contraproducente. Nosotros tenemos un canal siete que es canal internacional que llega a muchos países en el mundo y ahora tenemos un problemita que es el TransSantiago, un sistema de movilización totalmente moderno y no ha funcionado. Y uno tiene que ser claro, y por qué no ha funcionado quizá porque no fue el minuto para mandarlo. El problema es que eso sale todos los días al exterior y obvio que eso daña la imagen. Finalmente los inversionistas más dispuestos a invertir, mantener y crear proyecciones. Si se dan cuenta es un conjunto de actores y de factores a los que se quieren llegar.

Hubo una encuesta que se realizó hace poco, en la que se vuelve a valorar como nos perciben. ¿Qué es lo primero que a usted le viene la mente cuando a usted le dicen Chile? Esta encuesta se hizo en los Estados Unidos, hace dos años atrás. Se repitió más o menos lo de 1992. Algunos asociaron el país con conceptos como montañas y cordilleras, Suramérica, clima caliente, estabilidad política, buen vino, tercer mundo, comida, crimen y drogas, entre otros. ¿Qué productos creen que vienen de Chile? Vegetales, café, vino, frutas, textiles etc. La fruta y el vino son los más recordados. ¿Está usted más dispuesto a comprar productos de un país con el cual se tiene un TLC? En los resultados arrojados, los acuerdos de libre comercio sí influyen en la decisión de compra. En la encuesta anterior, no se preguntó, pero ahora, obvio que es importante. Ejemplo de cómo nos perciben, bueno han salido artículos en los medios escritos de muchos países, en países latinoamericanos, en los índices de percepción de la corrupción, reconocimiento por los productos y servicios, aprovechamiento de las oportunidades que surgen de los TLC.

La cantidad de plata que destinan los países en temas de imagen país es exorbitante. Por su puesto que nosotros somos países más chicos y no nos podemos igualar a Australia, Alemania. Entonces, el diagnóstico que arrojó la encuesta fue que la imagen de Chile es conocida por sus vecinos latinoamericanos pero es un poco confusa en la medida en la que nos alejamos. Los componentes más conocidos de Chile son el sistema político-económico, la estabilidad económica y la confianza institucional. Este tema es muy importante porque el liderazgo que ejercen los presidentes es de suma relevancia. En cuanto a los productos, la fruta, el salmón y el vino son los más recordados y los asocian a nuestro país. Chile carece de marcas posicionadas en el exterior, y las campañas sectoriales que existen no apuntan a generar una imagen única sino a satisfacer las necesidades específicas. Eso es malo porque existe utilización ineficiente de los recursos, porque todos están gastando en tantas cosas y los esfuerzos se diluyen, no hay ningún esfuerzo conjunto, lo que crea una identidad fragmentada y confusa. Anteriormente, Chile estaba dividido por diferentes grupos. Primero Chile turístico compuesto por iniciativas impulsadas por la Corporación de Turismo (CPT), Chile exportador compuesto por estrategias como Prochile: Sabores de Chile, Wines of Chile, Chilean Fresh Fruit Association, Chile alimentos, Comité Plata Hass (exportadores de aguacate) e iniciativas para las inversiones, como por ejemplo Programa Todo Chile e Invest@chile. Entonces la CPT decía, Chile: naturaleza que conmueve y hacía toda una cosa muy bonita pero todo salían con distintos sombreros y cada una de estas iniciativas tenía su propia marca y campaña. Lo que crea confusión y nadie entiende nada de donde son los productos. Entonces hay una imagen país fragmentada, muchas acciones independientes, cada uno con su propia marca, y falta de consistencia en el tiempo.

¿Qué es lo que nosotros queríamos entonces, nuestras proyecciones, cómo empezó esto? Contar con una imagen que permitiera unificar todos los esfuerzos comunicacionales. Lo ideal era centralizar las acciones específicas de cada industria y organización, permitiendo de esta manera mejorar la eficiencia del tiempo y de los recursos. Entonces, nosotros quisimos hacer una imagen paraguas en donde está metido, telecomunicaciones, agroindustria, forestal, software, turismo, tecnología, todo. Ahí te das cuenta de Australia, porque uno cuando dice Australia hay un posicionamiento fuerte. Nueva Zelandia, 100% puro, eso es más o menos lo que tienen ustedes. Hay muchos otros países que tienen imágenes consolidadas como Sudáfrica.

¿Cuál es nuestro desafío? Posicionar al país en la mente de las audiencias de una forma realista, competitiva y atractiva, para crear valor en los esfuerzos políticos, comercial y cultural. Entonces necesitamos contar una visión, una idea central que sintetice las creencias de la nación y sus aspiraciones. Una visión que debe ser implementada y comunicada.

¿Qué fue lo que se hizo? Se consultaron expertos internacionales en el tema imagen país. Se conformó un Comité Imagen País, un comité público privado, se formó un equipo técnico y se instó a hacer un estudio para la creación de una marca Chile. Para realizar el trabajo se contrató a la empresa Interbrand en el año enero del 2005 y se terminó en noviembre del 2005. Nosotros llevamos este año dos años con este proyecto. Y el monto que se licitó es bastante pequeño de \$150.000, de los cuales el Estado puso el 50% y el otro 50% el sector privado, lo que es bueno porque el sector privado se moja se siente comprometido, estuvo en todo. Esta empresa es especializada y pionera en branding, desde 1999 está en Chile.

¿Cuál era el objetivo? Era diseñar una estrategia consistente y coherente con todo lo que hemos hablado. Hacer un paraguas y una campaña general. Entonces dentro de este paraguas se encuentran todas las instituciones. Sector público, Comisión de inversión extranjera que acá en Costa Rica su homólogo podría ser CINDE, CORFO (Corporación de Fomento) lamentablemente ustedes no la tiene, está Prochile, que es Procomer, Secretaría de Comunicación y Cultura. Por parte del sector privado está la Asociación de Exportadores, productores avícolas, exportadores de manufacturas, cámaras de comercio, Chile alimentos, Corporación de Promoción Turística, asociaciones de frutas, y las diferentes asociaciones gremiales y sectoriales de vino, salmón etc, Wines of Chile. Es decir que se llamaron a todos los que tenían distintas marcas puestas en el mercado. Así nosotros pretendemos con esto poder desarrollar una propuesta de comunicación compartida con base en una campaña comunicacional, un diagnóstico, un plan estratégico con recomendaciones de acciones inmediatas a mediano y largo plazo y un desarrollo conceptual y visual de la imagen Chile.



¿Qué es lo que faltaba? La obtención de recursos para la estrategia, consenso público, privado, siempre es importante estar alimentándolo, porque una cosa es que exista un comité pero que siempre se les participe, implementación y difusión de los conceptos de la imagen país. Nosotros como oficinas comerciales tenemos la obligación la difusión de la imagen país, no sé si se dieron cuenta de los “banners” que hay. Nosotros como oficinas comerciales tenemos que liderar este tema en cada uno de los mercados donde estamos. Nosotros tenemos oficinas en cincuenta países y son en total como 60 porque por ejemplo en Estados Unidos debemos tener como cuatro o cinco.

Entonces el eslogan de Chile surgió por el deseo de crear algo impactante en el nombre de Chile. El logo de *Chile Sorprende Siempre* salió con la intención de decir que cualquier cosa que provenga de Chile siempre es sorprendente. Mucha gente me dice que la traducción al inglés es incorrecta por es “*Chile: Always Surprising*”. “Nuestra diversidad nos permite una permanente exploración de posibilidades graficas, creando nuevas expresiones, siempre sorprendentes.” La intención es meter en los consumidores que Chile sorprende con su naturaleza y su geografía, sorprende su modernidad, su organización, la efectividad de sus instituciones, sorprende su gente trabajadora y emprendedora, confiable, con ancestros europeos, pero latina en esencia, entre otras.

Los colores por su parte también implican algo. Implican el desierto, los glaciares, los viñedos, el cobre, implican muchas cosas. Sin embargo, también se tuvo que hacer un estudio de qué significaban en otros países los colores, porque de repente podía ser que un color significara otra cosa en otro país de lo que en realidad se deseaba transmitir. Como nosotros estamos exportando a 174 mercados, países, por lo que tenemos que cuidarnos porque a cada uno de los países vamos con material promocional, por lo que queremos evitar caer en problemas con cualquier grupo social o cultural.

En enero cumplimos dos años de haber lanzado esta campaña. Hemos sacado bastante material promocional. La asociación de exportadores está saliendo con todo lo que se hace en Prochile. Les estaba comentando que ahora todos los organismos, asociaciones de exportadores, de frutas de vinos de todo en todos sus catálogos, brochures y todo traen su loguito. Todos ponen el logo. Más aún el año pasado una de las viñas empezó a incursionar con el tema del logo. Otras viñas decían, para que vean que hay de todo, porque nosotros tenemos más de trescientas viñas, otras decían pero mi vino es mejor que el del otro entonces si yo le pongo la marquita van a creer que todos somos iguales, y también no deja de tener razón. Pero también te identifican con él, entonces que es lo que ellos tienen que hacer, es una mayor promoción de su marca, mayor testeo, degustaciones, catas. Ya la calidad del vino chileno se identificaría por la marca país pero las características específicas de cada vino vendrían a ser definidas por cada marca en particular. A las viñas esto les ha costado mucho entenderlo, pero

están de acuerdo. Más aún en el tema vino, esta semana salió un reportaje en Estados Unidos, bueno Chile era el primer exportador de vinos a Estados Unidos, y ahora se está metiendo mucho a Australia y está entrando a Argentina. Entonces los exportadores de vino exigen al Gobierno chileno mayor campaña imagen país. Ellos dicen que ellos invierten cinco veces más de lo que invertimos nosotros pero ellos tienen más plata. Argentina pues claro porque ellos están repuntando en todo. Pero nosotros no tenemos que perder los espacios ganados, entonces ha que hacer promoción, hay que estar presentes.

En el caso de la promociones, nosotros hacemos Sabores de Chile, que salen todas las empresas con degustaciones, muestra y cata de vinos. Cuando se sale a cualquier evento, seminario, cualquier misión empresarial lleva una serie de catálogos y de información sobre la oferta exportable chilena. Independientemente del sector que sea siempre los llevan para promocionar todo. El material se caracteriza por ser de alta calidad, con colores, y fotos bastante ilustrativas para llamar la atención del público. Estos catálogos son traducidos en todos los idiomas existentes.

La Presidenta otorgó más fondos para imagen país. Prochile dirige los fondos a nivel público, es la que lidera el tema a nivel público.

De los beneficios que se han recibido de la imagen marca país, todavía no se ha hecho ninguna evaluación al respecto ya que es muy reciente. El sector productivo obviamente se siente más identificado, más respaldado. El efecto paraguas Gobierno es muy importante sobre todo en mercados como Asia. En Japón son por ejemplo mercados tremendamente formales, por lo que todo esto es importante. En especial por el apoyo que se reciben de penetrar mercados lejanos que muchas veces no tienen bien identificados donde se encuentra Chile por las campañas de imagen país han sido bastante exitosas.

Lo importante de esto es que estamos saliendo con su solo paraguas, estamos saliendo más ordenados. Entonces nosotros como oficinas que estamos en el exterior debemos promover esto. Es muy corto el plazo como para ver los efectos.

Respecto a la identificación del pueblo, como común denominador me parece que saben que existe una estrategia de imagen país. Saben porque han escuchado, porque siempre está, en todas las noticias, en los periódicos. Existe una divulgación interna. En las estaciones de metro en Santiago, en los "duty free" está la campaña imagen país. El logo también está en muchos lugares visibles para que los chilenos lo conozcan. Es la misma publicidad que se encuentra en los distintos aeropuertos a nivel mundial, en Londres, en distintos países. Ahí se ha gastado bastante plata con eso. En los buses de Londres también están, en Japón. Que yo te dijera que la gente los 16 millones están identificados no. Los que sí se identifican

evidentemente es el sector exportador y el sector Gobierno. Esos son los que están totalmente empapados del tema. Igualmente, los sectores de turismo e inversión.

Para las pequeñas y medianas empresas exportadoras ellos lo ven estupendo. En especial porque viajan en misiones empresariales con empresas más grandes de las cuales aprenden. El otro día hubo una Expocomer en Panamá. Hicimos un catálogo maravilloso con todas las empresas que fueron, imagínense como se siente la PYME estar con empresas más grandes en un mismo catálogo, y amparado además por una marca país. Se siente con un mayor valor agregado como empresa y como persona. El Gobierno apadrina a este tipo de empresas. Nosotros como Prochile nuestro foco son las PYMES. Además a ellos se les co-financian muchísimas cosas. Por ejemplo, una determinada empresa sale en misiones hace un catálogo, la mitad lo pone Prochile y la otra mitad se la dividen entre las empresas interesadas. Pero siempre se favorece al más pequeño y el más pequeño evidentemente es el que saca mayor provecho de esto y aprende del más grande. Eso lo vemos en todas las misiones.

Los resultados, posiblemente tendremos que contratar a una empresa porque son difíciles de medirlos solamente a través de las exportaciones sino que quizá a través de encuestas. Hacer una encuesta para determinar cómo se percibe luego de dos años de la implementación de la estrategia.

A través de esta imagen la intención es posicionarse como el país que somos; un país joven, moderno, gente estructurada, leyes claras, transparencia, un país con cordilleras, playas, un país con una diversidad climática, un país que tiene 4250km de costa, un país culto, un país extremo, un país que invita a ser visitado que invita a invertir, que invita a comprar sus productos. Además se está trabajando en una meta de Gobierno para el 2010, Chile potencia alimentaria y se está trabajando fuertemente en el tema agroindustrial. Lo que pasa es que nosotros como país constantemente nos estamos poniendo metas y tenemos que cumplirlas. Siempre nos están midiendo. Somos tremendamente estructurados por lo que las cosas deben ser realizadas inmediatamente. Allí es todo rápido. La gente es muy trabajadora, nos estresamos mucho, es verdad, pero es una gente con expectativa, con superaciones, con ambiciones no somos planos, no nos quedamos ahí, sino que siempre está pidiendo más y más.

Tengan siempre presente que lo más importante es lograr en todo momento una estrecha relación entre los actores públicos y privados, sin este ingrediente es muy difícil lograr una estrategia exitosa.

## Anexo II- Elementos gráficos



## Fuentes de información

- <http://www.revistasice.com/Estudios/Documen/ice/799/ICE7990207.PDF> (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/etrujillo.html> (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- [http://www.iberglobal.com/Newsletter/alerta\\_marcapais.htm](http://www.iberglobal.com/Newsletter/alerta_marcapais.htm) (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- <http://www.tipografica.com/63/?id=2> (en contra de marca país) (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- <http://www.colombiaespasion.com/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=189&IDCompany=1> (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=12809> (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- <http://marcapais.blogspot.com/> (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- <http://www.realinstitutoelcano.org/documentos/242.asp> (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- <http://www.nationbrandindex.com/> (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- <http://www.markarina.com/?p=337> (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- [http://www.adnmundo.com/contenidos/comercio/chile\\_marca\\_pais\\_ce\\_140207.html](http://www.adnmundo.com/contenidos/comercio/chile_marca_pais_ce_140207.html) (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- [http://cvc.cervantes.es/obref/anuario/anuario\\_01/casilda/p05.htm](http://cvc.cervantes.es/obref/anuario/anuario_01/casilda/p05.htm) (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/RMC/rmc102/marca.html> (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)
- <http://www.mekate.com/detrasde-marcapais.htm> (Visualizado el martes 20 de marzo del 2007)
- <http://es.gmi-mr.com/press/release.php?p=2006-09-07> (Visualizado el martes 20 de marzo del 2007)
- [http://cvc.cervantes.es/obref/anuario/anuario\\_01/casilda/p05.htm](http://cvc.cervantes.es/obref/anuario/anuario_01/casilda/p05.htm) (Visualizado el martes 20 de marzo del 2007)
- [http://www.marcaargentina.gov.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4&Itemid=5](http://www.marcaargentina.gov.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=4&Itemid=5) (Visualizado el jueves 15 de marzo del 2007)
- <http://www.aesplan.org/modules.php?name=News&file=article&sid=29> (Visualizado el jueves 15 de marzo del 2007)
- <http://www.iberpymeonline.org/Internacionalizacion0706/MarcaPais.pdf> (Visualizado el jueves 15 de marzo del 2007)
- <http://www.dircom.org-> Proyecto Marca España (Visualizado el jueves 15 de marzo del 2007)
- <http://www.camtic.org> (Visualizado el lunes 28 de mayo del 2007)
- <http://www.eclac.cl/publicaciones/comercio/8/lcl1178/lcl1178e.pdf> España (Visualizado el jueves 15 de marzo del 2007)
- [http://www.pyme.go.cr/svs/informacion\\_estadistica/default.aspx](http://www.pyme.go.cr/svs/informacion_estadistica/default.aspx) (Visualizado el miércoles 21 de febrero del 2007)

Castillo, Geovanny y otros. PYMES: Una oportunidad de Desarrollo para Costa Rica, A.B.C. Ediciones, San José Costa Rica, 2001.

Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresas (DIGEPYME), Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Política Pyme Costa Rica, 2006-2010, Agosto 2006

De Paula Gutiérrez, Francisco y otros. El Financiamiento la Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica: Análisis del Comportamiento Reciente y Propuestas de Reforma, Santiago, Chile, 1999.

Entrevista a la señora Mariela Díaz Zamorano, Directora de Prochile para Centroamérica y el Caribe, 13 de abril del 2007.

Entrevista a la señora Gloriela Mena, encargada del tema Imagen Marca-País de la Promotora de Comercio Exterior, 20 de abril del 2007.

Entrevista, Priscilla Morice, Directora de Promoción de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), 24 de abril del 2007.

Future Brands, Country Brand Index, 2006

INCAE, Presentación: “Costa Rica: desarrollo para marca país”, preparada por la Escuela de Negocios del INCAE para el Gobierno de Costa Rica, 2006

Instituto Costarricense de Turismo, Memoria Institucional, 2005

Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas; publicada el 17 de mayo del 2002, N° 8262

Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Presentación: “La importancia de las PYMES en la economía de Costa Rica” impartida por Ricardo Monge, Agosto 2006

Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Presentación: “Estadísticas de empleo según tamaño de empresa”, Empresas registradas en el Régimen de Salud de la Caja Costarricense del Seguro Social, CCSS, Marzo 2006

Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Presentación: “Empresas según tamaño”, Empresas registradas en el Régimen de Salud de la Caja Costarricense del Seguro Social, CCSS, Marzo 2006

Prochile, Presentación: “Promoción Comercial para la Internacionalización de las PyMES” impartida por la señora Soledad Valdés Leal, Prochile

Promotora de Comercio Exterior, “Plan de Trabajo 2007”, 2006

Promotora de Comercio Exterior, Presentación: "Fortalecimiento de la MIPYME con potencial exportador", importada por el señor Martín Zúñiga, Gerente General de la Promotora de Comercio Exterior, Abril 2006

Promotora de Comercio Exterior, Censo Exportador, 2006

Revista Actualidad Económica, Nuevas reglas en calificación de deudores, Revista N° 336. Año 2007